СОДЕРЖАНИЕ

Введение 7

Часть 1
СОВРЕМЕННАЯ КОМПАНИЯ 21

Глава 1. Уважение к прошлому, изобретение будущего, или Как создать современную компанию. 25

Глава 2. Предпринимательство: недостающая функция 44

Глава 3. Ментальность стартапа 62

Глава 4. Уроки бережливого стартапа 82

Глава 5. Управление инновациями при масштабировании бизнеса 110

Часть 2
ПЛАН ПРЕОБРАЗОВАНИЙ 127

Глава 6. Первая фаза: критическая масса 135

Глава 7. Вторая фаза: масштабирование 172

Глава 8. Третья фаза: глубинные системы 205

Глава 9. Инновационный учет 241

Часть 3
ОБЩАЯ КАРТИНА 275

Глава 10. Единая теория предпринимательства 280

Глава 11. Госполитика — на благо предпринимательства . . . 291

Эпилог. Новая гражданская религия 316

Приложение 1. Дополнительные ресурсы 321

Приложение 2. Каталог методов минимально работоспособных продуктов (MVP) 326

О методах исследования 330

Источники информации 332

Благодарности 333

Об авторе 338

Примечания 339

ВВЕДЕНИЕ

Однажды летним днем в аудитории обширного образовательного комплекса, принадлежащего одной из крупнейших американских компаний, собралась группа инженеров и топ-менеджеров. Они должны были обсудить многомиллионный пятилетний план разработки нового двигателя, работающего на дизельном топливе и природном газе. Их целью был выход на новые рынки. Волнение росло. Двигатель, получивший название Series X, мог применяться во многих отраслях — от энергетики до железных дорог.

Это было совершенно ясно всем присутствующим. За исключением одного человека, который пришел на совещание, ничего не зная о двигателях, энергии и промышленном производстве, а поэтому только и мог задавать вопросы в духе доктора Сьюза: «Так для чего он нужен? Для кораблей? Для самолетов? На море или на суше? А для поездов?»

Руководители и инженеры переглядывались: «Это еще кто такой?»

А это был я. Происходило все в компании GE — одной из старейших и самых уважаемых в Соединенных Штатах, с рыночной капитализацией (на тот момент) 220,47 млрд долл. и численностью не менее 300 000 человек.

Так что же я делал в GE летом 2012 г.? Я не состоял в руководстве компании. Я не имел никакого опыта ни в энергетике, ни в здравоохранении, ни в какой-либо другой области, где работала GE.

Я — предприниматель.

Председатель совета директоров и генеральный директор GE Джеффри Иммельт и заместитель председателя Бет Комсток пригласили меня тогда в Кротонвилл, штат Нью-Йорк, поскольку их заинтересовала идея из моей первой книги «Бизнес с нуля»*: принципы *управления стартапом* могут быть использованы в любой компании или организации, в любой отрасли или экономической сфере. И они подумали,

* Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

что их компания также должна перейти на эти принципы. Их цель состояла в том, чтобы сделать GE способной расти и реагировать на рыночные изменения, и Иммельт стремился заложить основы ее дальнейшего процветания на долгие годы.

В тот день мы пересмотрели план по двигателю Series X и поняли, что можно выпустить его на рынок значительно раньше, создав более простой двигатель за несколько месяцев, а не лет. Это была первая из многочисленных встреч (о других вы узнаете позже).

На следующий день у меня состоялся разговор, как могло показаться, совершенно иного характера. Мы беседовали с основателем и генеральным директором одного из быстро растущих технологических стартапов нового поколения. Трудно представить две компании, которые бы настолько отличались друг от друга: одна — старая, другая — молодая, одна — лидер во многих отраслях, другая — только пробивает себе путь наверх. Одна производит товары массового спроса, другая разрабатывает программную инфраструктуру для интернета. Одна с Восточного побережья, другая — с Западного. Руководители одной носят строгие костюмы, другой — рваные джинсы.

Гендиректор этой второй компании, которая одной из первых применила метод бережливого стартапа (Lean Startup), столкнулся с новыми проблемами. Как масштабировать бизнес после успешного запуска первого продукта? Как развить у сотрудников предпринимательское мышление? И, самое главное, как обеспечить устойчивый рост в дальнейшем?

Но меня поразило, насколько эти два разговора, несмотря на внешние различия, были похожи. GE, как многие успешные компании, чтобы продолжить рост, стремилась вдохнуть в свои традиции новую предпринимательскую энергию. В то время как стартаперы, с которыми я встречался, хотели понять, как сохранить свой предпринимательский дух в условиях роста бизнеса.

За последние несколько лет в моей жизни было много таких моментов, когда я с удивлением обнаруживал схожие проблемы в организациях, которые принято считать очень разными. Из этих бесед с руководителями и основателями я сделал вывод: сегодняшним организациям — как давно существующим, так и только что появившимся — не хватает способностей, необходимых, чтобы преуспевать в будущем, а именно способности быстро экспериментировать с новыми продуктами и бизнес-моделями, способности стимулировать наиболее

творческих работников и способности снова и снова включаться в процесс инноваций и управлять им четко и ответственно (в том числе финансовыми ресурсами), чтобы открывать новые источники роста и эффективности.

Именно эти вопросы, наряду с тем, как *любой* компании или организации перейти от «нехватки» к «преуспеванию», и стали главной темой этой книги.

КТО Я?

Трудно было представить, что я когда-нибудь окажусь на таком совещании, которое состоялось в Кротонвилле, — это было совершенно неожиданно для меня. Когда-то в начале своей карьеры я учился на программиста, потом стал предпринимателем. Представьте себе типичного предпринимателя-технаря: парень, пытающийся что-то создать в подвале родительского дома. Вот таким я и был. Моя первая попытка предпринимательской деятельности — как раз во время пузыря доткомов — позорно провалилась. Мой первый опубликованный труд, забавную книжку «Черная магия программирования игр на языке Jawa» (The Black Art of Java Game Programming), когда я проверял последний раз, можно было купить в букинистическом разделе Amazon.com за 99 центов. Тогда мне не казалось, что эти проекты будут как-то связаны с моим будущим, которое я в итоге посвящу своей новой системе менеджмента.

Но после того, как я перебрался в Кремниевую долину, я стал замечать общие закономерности как успехов, так и неудач. На основе своих наблюдений я начал более подробно разрабатывать модель управления для предпринимателей-стартаперов. Затем я впервые стал об этом писать — поначалу, в 2008 г., в интернете, позднее — в книге «Бизнес с нуля», которая была издана в 2011 г. То, что произошло дальше, превзошло мои самые смелые ожидания. Движение «Бережливый стартап» охватило весь мир. Более миллиона людей в разных странах прочли книгу. Скорее всего, где бы вы сейчас ни находились, где-то неподалеку существует клуб Lean Startup[1]. Тысячи основателей компаний, инвесторов и других членов сообщества стартапов с энтузиазмом подхватили мои идеи и опыт.

В своей книге я сделал смелое, как мне тогда казалось, заявление. Я дал определение стартапа как «человеческого института, цель

которого — создание нового продукта или услуги в условиях крайней неопределенности». Определение стартапа я преднамеренно сделал самым общим, не конкретизируя величину организации, форму, в которой она работает (коммерческая компания, некоммерческая организация и т. д.), отрасль или сферу деятельности. Согласно этому определению, кто угодно, независимо от официального наименования должности, может неожиданно быть заброшен в море предпринимательства, если его работа выполняется в условиях все большей неопределенности. Я утверждал, что предпринимателей можно встретить повсюду — в малом бизнесе, в огромных корпорациях, в системе здравоохранения и в школах, даже в правительственных учреждениях. Они везде, где люди выполняют почетную и зачастую незаметную работу по тестированию новых идей, созданию новых, улучшенных методов выполнения задач или привлечению и обслуживанию новых потребителей, продвижению товаров и услуг на новые рынки.

За шесть лет, прошедшие после публикации «Бизнеса с нуля», самые разные организации, принявшие на вооружение метод бережливого стартапа, продолжают подтверждать верность моих идей. Мне удалось поездить по миру и поработать с компаниями самого разного масштаба, который только можно себе представить. Трое основателей, работающих над новым приложением? Было. Малый бизнес? Было. Религиозные благотворительные организации? Точно было. Небольшие производственные компании? Да, конечно. Быстрорастущие технологические стартапы еще до первичного размещения акций? Естественно. Крупные государственные бюрократические структуры? Было. Некоторые крупнейшие международные (и неповоротливые) корпорации? Конечно. Все они могут использовать методы бережливого стартапа, если хотят эффективнее работать и ускорить свой рост.

ОБРЕТЕНИЕ НЕДОСТАЮЩИХ СПОСОБНОСТЕЙ

В конечном итоге мои поездки и встречи и привели меня в аудиторию GE. Успех двигателя Series X наряду с другими подобными пилотными проектами привел к кое-чему экстраординарному. Совместно с GE мы разработали программу под названием FastWorks[2], которая повлекла за собой значительные преобразования как в корпоративной культуре, так и в управлении. За несколько лет мы обучили тысячи

руководителей по всем подразделениям компании. Я лично работал более чем с сотней проектных команд с самыми разными задачами, из разных регионов и подразделений. Каждый топ-менеджер в GE получил подготовку по предпринимательским методам работы, и внутренние бизнес-процессы были преобразованы так, чтобы способствовать инновациям, а не тормозить их.

Но, к моему удивлению, я обнаружил, что и для стартапов необходимы такие же программы обучения и преобразований. Как и многие мои товарищи по Кремниевой долине, я начинал работать, будучи убежден, что люди из «больших компаний» принципиально отличаются от креативных, революционно мыслящих предпринимателей вроде нас . Что когда организация достигает определенных масштабов, она начинает медленно умирать, разлагаясь изнутри. Она прекращает выдавать инновационные продукты и решения. Самые творческие люди уходят из нее. Большие компании неизбежно теряют способность к росту, их разъедают внутренние политические интриги и бюрократические порядки.

Возникает странный парадокс, что-то вроде когнитивного диссонанса, влияющий на всех, кто стремится к созданию быстрорастущего бизнеса. Поработав буквально с сотнями предпринимателей, я стал задавать им один и тот же вопрос:

«Если вы так ненавидите крупные компании, зачем создаете еще одну?»

Этот вопрос часто ставит их в тупик, так как им кажется, что компания, над которой они так усердно трудятся, будет другой. В ней не будет бессмысленных совещаний и пронырливых менеджеров среднего звена. Она останется динамичной и задорной — этаким непрекращающимся стартапом. Но как часто удается в итоге действительно создать именно такую идеальную организацию?

В последние несколько лет основатели и генеральные директора, ставшие приверженцами метода бережливого стартапа еще на раннем этапе, снова все чаще обращаются ко мне. Вначале их увлекали те части метода, которые касаются быстрого запуска проектов, в частности разработка *минимально работоспособного продукта* (MVP) и *разворот* (pivot). Но они обращали куда меньше внимания на то, что, если говорить начистоту, действительно более скучно: науку менеджмента и дисциплину отчетности. А теперь, когда их компании выросли до сотен,

тысяч, а иногда и до десятков тысяч работников, они поняли, что должны научиться предпринимательскому подходу, даже если вынуждены применять традиционные методы управления, заниматься прогнозированием и переходить к привычному штатному расписанию.

Я сам наблюдал это в десятках замечательных компаний: когда сотрудники подчиняются традиционным организационным структурам и стимулам, неизбежно возникает некоторое бюрократическое поведение. Это обязательное следствие организации таких систем.

Те, кто обращался ко мне, хотели знать, можно ли использовать приемы бережливого стартапа, чтобы уберечь их организации от летаргии и бюрократии по мере роста. Мой опыт работы с крупными организациями позволил мне ответить им утвердительно.

Поэтому последние пять лет я веду двойную жизнь. Нередко по утрам я встречаюсь с руководителями огромных компаний — лидеров в своей сфере, а потом, после обеда, провожу время со стартапами, от мощных успешных новичков Кремниевой долины до крохотных зародышей возможного бизнеса. Но они задают мне одни и те же вопросы.

Как убедить работающих на меня людей думать по-предпринимательски?

Как создавать новые продукты для новых рынков и не терять потребителя, который уже существует?

Как добиться ответственности от людей с сильным предпринимательским духом и не подвергать риску мой основной бизнес?

Как создать такую корпоративную культуру, которая сочетала бы в себе умение работать и с нуждами существующего бизнеса и с поиском новых источников роста?

Если вы читаете эту книгу, вы, скорее всего, задаете себе такие же вопросы о своей организации.

Опираясь на опыт работы с разными компаниями, я начал обдумывать новую книгу о принципах, которые работают не только на этапе запуска бизнеса, но и в уже существующих, в том числе крупных предприятиях.

- Она о том, как традиционный менеджмент и менеджмент, который я называю *предпринимательским,* могут действовать вместе.
- Она о том, что нужно делать стартапам помимо использования метода бережливого стартапа, когда они сталкиваются с проблемами, вызванными быстрым ростом и увеличением масштаба.

- Она о том, каким должен быть *процесс* организационных преобразований, чтобы приблизить компанию к принципам бережливого производства и итеративным методам работы.

Я проверял и оттачивал этот новый подход с многочисленными менеджерами и основателями. Я был с ними на передовой, запуская новые продукты, создавая новые компании, изобретая новые ИТ-системы, анализируя финансовые процессы, пересматривая кадровую работу и стратегии продаж — то есть делая все, что только можно себе представить. Я работал с руководителями самых разных подразделений — от цепочек поставок и юридического обеспечения до исследований и разработок. Я познакомился с работой в самых неожиданных отраслях: с глубоководным бурением, электроникой, автомобилестроением, модой, здравоохранением, вооруженными силами, образованием — и многим другим.

Новый подход основан не только на моей непосредственной работе с компаниями, но и на мудрости всего движения лидеров, близких по духу и образу мышления. Он подкреплен практическими исследованиями и ценным опытом, который я почерпнул из самых разных источников — у известных мировых корпораций, таких как GE и Toyota; у технологических первопроходцев, таких как Amazon, Intuit и Facebook; у быстрорастущих стартапов нового поколения, таких как Twilio, Dropbox и Airbnb; а также у бесчисленного множества только что возникших предприятий и проектов, о которых вы ничего не слышали — но это пока. И, что, наверное, самое удивительное, у инноваторов, стремящихся реформировать самые древние и самые бюрократические структуры в мире, — в том числе американские федеральные институты.

Мудрые и дальновидные руководители в самых разных областях всегда готовы к новым возможностям, — а именно к сочетанию лучшего, что существует в привычном управлении, и того, что только появляется в так называемом предпринимательском менеджменте.

Работая с ними, я увидел, что предпринимательство и предприимчивость способны вдохнуть новую жизнь в управленческое мышление двадцать первого века. Это уже не просто работа в конкретной области. Это умение работать везде — везде, где можешь и где хочешь.

Я называю это умение «методом стартапа».

ПЯТЬ ПРИНЦИПОВ СТРАТАПА

Мой метод подразумевает сочетание твердости общих принципов менеджмента с итеративной природой стартапов. Это система предпринимательского менеджмента, которая может использоваться в любой организации, стремящейся к непрерывным инновациям, — вне зависимости от ее масштабов, возраста или задач.

Вспомним определение стартапа, которое я предложил выше. Поскольку предпринимательство — это всегда построение некоего института, оно непременно связано с управлением. Для стартапа предпринимательство — это управленческая дисциплина, новая схема организации, оценки и распределения ресурсов, необходимых компании. Это философия, заменяющая устаревший шаблон, который тянет назад многие компании, и дающая новую схему работы для современного предприятия, которое стремится к устойчивому росту путем постоянных инноваций. Метод стартапа заменяет существующую систему менеджмента, ограниченную планированием и прогнозированием, системой, которая прекрасно себя чувствует в условиях стремительных изменений и неопределенности.

Вот пять основных принципов философии стартапа.

1. **НЕПРЕРЫВНЫЕ ИННОВАЦИИ.** Многие руководители стремятся к тому, чтобы найти одну главную инновацию. Но для долгосрочного роста нужно другое: постоянный поиск все новых прорывных решений, основанных на творчестве и талантах работников всех уровней.
2. **СТАРТАП КАК ЭЛЕМЕНТАРНАЯ РАБОЧАЯ ЕДИНИЦА.** Чтобы создавать циклы непрерывных инноваций, компаниям нужны команды, способные экспериментировать и их находить. Эти команды и есть те самые внутренние, или «встроенные», стартапы, и для них требуется особая организационная структура, поддерживающая их работу.
3. **НЕДОСТАЮЩАЯ ФУНКЦИЯ.** Если вы вносите стартапы в свою организационную экосистему, управление ими требует чего-то большего, чем традиционный менеджмент. Большинству организаций не хватает ключевой дисциплины — предпринимательства, — которая не менее важна для будущего успеха, чем маркетинг или финансы.

4. **ВТОРОЕ ОСНОВАНИЕ.** Осуществляя такие глубокие преобразования в организационной структуре, вы как будто создаете компанию заново, неважно, ей пять лет или сто.
5. **НЕПРЕРЫВНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ.** Все это требует от предприятия развития новой способности — способности перекодировать организационную ДНК в ответ на новые и разнообразные задачи времени. Единоразовое преобразование просто недопустимо. Если компания нашла способ осуществлять изменения, она может — и должна — быть готова к тому, чтобы проделывать это в будущем многократно.

Важно сразу подчеркнуть, что этот метод работы не означает, что абсолютно все команды в компании должны быть реорганизованы по принципам стартапа. Точно так же это не означает, что все без исключения работники волшебным образом должны начать действовать как предприниматели. Цель перехода на эти принципы — обеспечить командам-стартапам *условия для работы* и дать каждому сотруднику *возможность* действовать по-предпринимательски. Это позволит двигаться вперед тем людям, которые от природы склонны к такой деятельности — или будут ею заниматься при наличии должных стимулов и поощрения. При этом каждый менеджер компании должен стать знатоком инструментов предпринимательского менеджмента, даже тот, кто не работает непосредственно с внутренними стартапами. Они должны понимать, почему ряд сотрудников работает по-новому, должны спрашивать с них согласно новым стандартам и замечать, когда их привычные функции, например в работе с персоналом, ИТ, юридическом обеспечении и прочем, мешают новым подходам.

КНИГА

Это не манифест. Манифестов нам и так хватает. В мире полно гуру и экспертов, внушающих нам, что нужно двигаться быстрее, мыслить более инновационно и незашоренно. Чего нам не хватает — так это конкретики. Как именно достичь этих результатов? Эта книга — попытка восполнить недостающие детали. В ней предлагаются подкрепленные опытом методики, которые помогут заново разжечь дух предпринимательства в организации — или не дать ему потерять свою изначальную роль.

Если вы руководитель — компании или отдельной команды, — эта книга предоставит вам модель, по которой вы сможете провести преобразования, чтобы найти новые источники долгосрочного роста. Вы узнаете, как создать структуры отчетности, которые будут способствовать продуктивным инновациям — действительно ценным для вашей компании. Вы научитесь структурировать бизнес-процессы так, чтобы они давали возможность выполнить задачи наилучшим образом. Кроме того, вы обретете новое понимание своей роли как лидера — роли, которая сильно отличается от того, чему до сих пор учат многие программы MBA и чего хотят инвесторы и члены совета директоров. Скотт Кук, один из основателей и председатель совета директоров Intuit, описывает эти изменения как смену перспективы. Вместо того, чтобы «играть в Цезаря» (решать, каким проектам жить, а каким — умереть), вы должны «играть в ученого» (быть постоянно готовым к поиску открытий). Это сделает вашу работу более интересной и эффективной.

Метод стартапа, основанный на опыте реальных живых организаций, которые успешно воплотили эти принципы в самых разных отраслях и сферах деятельности, подробно описывает конкретные шаги, с помощью которых вам удастся выделить предпринимательство как основную дисциплину для каждой компании и даже изменить менталитет высшего руководства. Благодаря моей работе с GE я получил возможность провести вас по «закулисью» тех преобразований, которые были проведены с помощью программы FastWorks и которые прекрасно иллюстрируют идеи, позволившие адаптировать GE к условиям будущего. Также я поделюсь подробными историями и других организаций, прошедших тот же путь.

В части 1, «Современная компания», мы разберемся, почему традиционные управленческие методы больше не выполняют своих функций и почему именно сейчас настал момент, когда предпринимательский менеджмент настолько важен. Мы поговорим о новых способностях и приемах в работе, которые необходимы сегодня для любой организации.

В первой части объясняется, почему «стартап» становится новой рабочей единицей в условиях крайней неопределенности и какие требуются условия, чтобы создать портфель стартапов внутри организации. Мы поговорим о том, как заложить основы строгой отчетности для инновационных проектов, даже в ситуациях крайней неопре-

деленности, где добиться планирования и прогнозирования трудно или невозможно, а также о том, как избежать таких мер контроля, которые нередко убивают стоящие инновационные проекты. Кроме того, мы бегло пройдемся по основным пунктам и процессам, подробно описанным в книге «Бизнес с нуля», таким как *минимально работоспособный продукт*, смена стратегии (разворот) и цикл «создать–оценить–научиться».

В части 2, «План преобразований», мы углубимся в многочисленные «как» метода стартапа. Когда командам удается организовать работу по методу стартапа, их, естественно, тянет к новым и непривычным процессам. Мы исследуем эти нестандартные методы работы, часть которых основаны на идеях бережливого стартапа, а часть — совершенно новые. Также мы поговорим о том, как урегулировать конфликты между этими новыми процессами и традиционными системами, в том числе конфликты между менеджерами среднего звена, которые во все времена были убийцами прогресса.

В результате непрерывных инноваций современная компания получает не только новые прорывные продукты, услуги, внутренние системы и коммерческие преимущества. Инновации также обеспечивают возможность сформировать новую корпоративную культуру, в которой предпринимательское творчество расцветает на всех уровнях организации. Мы выясним, как создание корректных процессов и отчетности позволяет этой новой культуре распространяться и развиваться.

Мы рассмотрим новые требования к персоналу, найму и развитию навыков и способностей, которые предъявляют новые методы работы. Мы развенчаем ошибочное, но очень широко распространенное мнение о том, что для того чтобы перейти к предпринимательским методам, необходимо уволить существующих сотрудников и найти новых «суперзвезд». Во всех без исключения организациях, с которыми я работал, в том числе известных всем по списку Fortune 500, я нашел истинных предпринимателей среди имеющихся сотрудников. Мы обсудим, как вывести этих талантливых людей из тени, построить систему обучения и поддержки и в конечном итоге помочь им достичь успеха. Мы увидим, как можно преобразовать внутренние бизнес-процессы, включая управление персоналом, юридическое обеспечение, финансы, ИТ и снабжение, чтобы они способствовали, а не мешали инновациям. Мы рассмотрим характерные проблемы, возникающие в процессе непрерывных инноваций. Наконец, мы при-

стально взглянем на процесс и механизмы *учета инновационной деятельности*, на финансовую структуру, которая обеспечивает новый стиль работы.

В части 3, «Общая картина», мы поговорим о том, что происходит после того, как процесс преобразования «завершен». А вернее сказать, о том, что на самом деле он никогда не кончается. Конечная цель метода стартапа — сделать так, чтобы организация находилась в состоянии непрерывных преобразований, что позволит ей процветать при любых обстоятельствах. Думаю, что подобную гибкость можно использовать значительно шире, поэтому последние главы посвящены более масштабным последствиям применения этой новой структуры в государственных институтах для решения проблем, с которыми мы все сталкиваемся как члены общества.

УЧИТЕСЬ МЫСЛИТЬ ПЕРСПЕКТИВНО

Следуя концепции бережливого стартапа, я буду часто возвращаться в этой книге к главному вопросу: как компаниям добиться по-настоящему долгосрочного роста и результатов? Из всех тем, которые я обсуждаю с людьми, сегодняшние менеджеры и основатели компаний именно эту воспринимают наиболее эмоционально. Снова и снова я встречаю людей, которые отчаянно стремятся увидеть долгосрочную перспективу для компании и оставить после себя наследие, состоящее из важных перемен. Но они то и дело оказываются разочарованными из-за сиюминутных требований существующей системы бизнеса. Для инвесторов достаточно двух-трех неудачных кварталов, чтобы потребовать перемен, а также серьезных сдвигов во внутренней политике компании — на всех уровнях, снизу доверху.

Возможно, вам кажется, что организация, оценивающая своих сотрудников по жестким квартальным показателям — как это делают сегодня большинство компаний, — настроена поощрять быстрое экспериментирование в сжатые сроки. Однако на деле происходит наоборот. Из-за коротких сроков все, что должно быть сделано за один квартал, необходимо прогнозировать, чтобы на основании полученных результатов делать дальнейшие расчеты. Вместо того, чтобы, мысля краткими сроками, видеть возможности для инноваций, компании увязают в консерватизме и фокусируются только на тех проектах, которые, по их мнению, принесут максимальную прибыль в этом

квартале или в этом году. Иными словами, они продолжают делать то же самое, и не важно, работает это или нет. Кроме того, компания, стремящаяся быть предсказуемой в краткосрочной перспективе, также недостаточно подготовлена к тому, чтобы ее команды отвечали за более длительные проекты.

Мне кажется, что новая концепция, изложенная в этой книге, может дать вам конкретные ориентиры для того, чтобы уйти от этой дилеммы и перейти к новой, более устойчивой, системе, гарантирующей долгосрочный рост и гибкость.

А теперь, когда вы поняли, чего мы хотим достичь — а именно изменить стиль работы современной компании, — давайте начнем.

ЧАСТЬ 1

СОВРЕМЕННАЯ КОМПАНИЯ

«БЫСТРЫЙ РОСТ КОМПАНИИ ТРЕБУЕТ И БЫСТРОГО РОСТА ЕЕ ЛЮДЕЙ»

В 2006 г. вам, наверное, и в голову бы не пришло арендовать чужую квартиру вместо того, чтобы забронировать номер в Hilton. Сейчас, благодаря Airbnb, это делают миллионы людей[1]. Эта компания экспериментальна по своей сути. Иначе она ни за что бы не обнаружила целый скрытый рынок и ее рыночная стоимость не выросла бы за десять лет до 30 млрд долл. Что же еще может ментальность стартапа дать компании, которая только что обрела огромный успех, совершив революцию на рынке?

Через несколько лет после появления Airbnb ее первая команда начала искать возможности роста. Они добавили новые характеристики своему продукту, в том числе подтверждение личности пользователей и страховку для хозяев недвижимости, чтобы укрепить доверие к платформе. Кроме того, для привлечения деловых путешественников было заключено партнерское соглашение с Concur Technologies. Но они понимали, что для продолжения роста нужно что-то совершенно иное. «Мы спросили себя: “Что дальше? Куда все это движется?”» — вспоминает Джо Заде, один из первых сотрудников компании, в настоящее время ее вице-президент по продукту. Основатель Airbnb Брайан Чески говорит, оглядываясь в прошлое: «У меня было ощущение, что надо срочно что-то предпринять, иначе все рухнет. Что нельзя оставаться прежними»[2].

Заде и Чески поняли: для изобретения чего-то абсолютно нового им нужно время и пространство для экспериментов — то, что у них было в момент запуска компании благодаря обстоятельствам и что перестало быть приоритетом по мере ее роста. Они подобрали из сотрудников компании небольшую команду под руководством самого Чески, которая первым делом организовала встречу в Фишерманс-Уорф, живописном уголке с видом на залив Сан-Франциско, Алькатрас

и мост Золотые Ворота, где гуляют толпы туристов и работает масса сувенирных лавок. В результате через несколько лет был запущен Airbnb Trips, сервис планирования поездок, ознаменовавший первую серьезную экспансию в истории компании. В главе 8 вы узнаете подробнее, что произошло между этой встречей и запуском продукта, а также о структуре Airbnb, позволившей сохранить главный продукт и экспериментировать с новыми идеями, такими как Trips. Здесь я хочу подчеркнуть роль той самой философии, которая стояла за способностью компании делать ставки на то, что может принести, а может и не принести успех, а не просто дорабатывать то, что уже приносит выгоду. Заде сформулировал это так: «Быстрый рост компании требует и быстрого роста ее людей».

Airbnb — только один пример стартаповской структуры, создающей возможности для экспериментов. В этой книге мы рассмотрим различные варианты стартапов, в том числе Dropbox, WordPress и Emerald Cloud Lab, и увидим, как у них это работает.

Конечно, многие стартапы еще не достигли такого уровня. Но если у них все получится, они добьются этого довольно скоро. Важно заранее продумывать управление ростом, а не ждать кризиса. Знать, какими инструментами ты обладаешь и в каких условиях они используются, — вот ключ к устойчивому и долговременному успеху. Как сказал Ари Гешер из Palantir Technologies, «гиперрост — болезненный процесс, изящность в нем невозможна. Если при этом вы испытываете трудности и страдания, это не значит, что вы делаете что-то не так; наоборот, вы все делаете правильно»[3].

В этой части книги мы поговорим о том, что значит быть современной компанией, а также о предпринимательской структуре, которая необходима для выживания и воплощения долгосрочной перспективы. Чтобы претворить в жизнь долгосрочные задачи, необходимы терпение и убежденность — преобразования не делаются быстро, — но организации, действующие таким образом, имеют лучшие шансы на продолжение экспансии. Мы разберем элементы стартап-культуры и деятельности, которые сделали Кремниевую долину

и другие места концентрации стартапов такими динамичными, а также уроки и теории из прошлого, которые сформировали основу для нового управленческого менталитета. И, наконец, мы объединим эти идеи в метод стартапа.

ГЛАВА 1

УВАЖЕНИЕ К ПРОШЛОМУ, ИЗОБРЕТЕНИЕ БУДУЩЕГО, ИЛИ КАК СОЗДАТЬ СОВРЕМЕННУЮ КОМПАНИЮ

Когда я только начинал работать с GE, у меня состоялся разговор с генеральным директором Джеффом Иммельтом. И кое-что из того, что он сказал в тот день, я помню до сих пор: «Никто не хочет работать в устаревшей компании. Никто не хочет покупать у нее продукты. И никто не хочет в нее инвестировать».

Затем мы долго и подробно говорили о том, что делает компанию по-настоящему современной. Как распознать ее среди прочих?

Я предложил ему представить следующее: если случайным образом выбрать работника какой-нибудь компании, на любом уровне, в любом подразделении, из любого региона, и у этого работника окажется совершенно блестящая идея о новом источнике роста для компании, как он может ее воплотить? Есть ли у компании процедура тестирования новых идей, чтобы проверить их действительную ценность? И есть ли у нее необходимые управленческие инструменты, чтобы воплотить идею с максимальной пользой, даже если она не совпадает с текущей деятельностью?

Что делает современная компания, так это использует творческие способности и таланты своих сотрудников — всех без исключения.

Джефф ответил мне прямо: «Именно об этом и должна быть твоя следующая книга».

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru